



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA MENCIÓN ESTRATEGIA DIGITAL

**DESARROLLO DE UN MODELO DE VENTA EN LÍNEA DE LENTES
OFTÁLMICOS PARA LA CADENA RETAIL DE ÓPTICA LOS ANDES**

DOCENTE

Ricardo González Pinos

AUTOR

Erick Andrés Pozo Domínguez

2022

RESUMEN

La presente disertación que se expone a continuación tiene como finalidad desarrollar un canal digital para la comercialización de lentes oftálmicas mediante una estrategia de Ecommerce en la página web de la empresa líder nacional del mercado óptico y salud visual, Óptica Los Andes.

Para poder identificar y resolver el problema planteado, se analizó el ambiente tanto externo como interno con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para identificar las oportunidades de mejora, plantear los objetivos a trazarse y mitigar los posibles riesgos o falencias del proyecto.

En la investigación de mercado realizada se optó por incluir una investigación cualitativa con la herramienta de entrevistas y para la parte cuantitativa se realizaron encuestas a personas del perfil seleccionado en la segmentación. Con los resultados obtenidos en la investigación se planteó las actividades a desarrollarse y se pudo recopilar datos relevantes para el planteamiento de estrategias y tácticas.

Finalmente se desarrolló un plan de marketing digital para la puesta en marcha del proyecto, analizando los objetivos y metas a alcanzar, se asignó el presupuesto necesario para el correcto desarrollo del proyecto y se analizó los indicadores financieros como el VAN, TIR y ROI para determinar la viabilidad financiera del mismo.

ABSTRACT

The investigation presented aims to develop a digital channel for the commercialization of ophthalmic lenses through an Ecommerce strategy on the website of the leading national company in the optical market and visual health, Óptica Los Andes.

In order to identify the problem planned, both the external and internal environment were analyzed in order to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats to identify opportunities for improvement, set the objectives to be set and mitigate the possible risks or shortcomings of the project.

In the market research carried out, it was decided to include a qualitative research with the interview tool and for the quantitative part, surveys were carried out on people with the profile selected in the segmentation. With the results obtained in the investigation, the activities to be developed were proposed and relevant data could be collected for the approach of strategies and tactics.

Finally, a digital marketing plan was developed for the start-up of the project, analyzing the objectives and goals to be achieved, the necessary budget was assigned for the correct development of the project and financial indicators such as NPV, TIR and ROI were analyzed to determine the financial viability.

Índice

Índice.....	5
INTRODUCCIÓN	8
1.1. Revisión de la literatura	9
1.1.1. Diagnóstico de la literatura.....	9
1.1.1.1. Análisis pestel.....	9
1.1.1.2. Factores políticos.....	9
1.1.1.3. Factores económicos.....	9
1.1.1.4. Factores sociales.....	10
1.1.1.5. Factores tecnológicos.....	10
1.2. Análisis del microentorno	10
1.2.1. Amenaza de posibles entrantes.....	10
1.2.2. Poder de negociación de los consumidores.....	11
1.2.3. Amenaza de posibles sustitutos.....	11
1.2.4. Poder de negociación con proveedores.....	11
1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	12
1.3. Análisis foda	12
1.4. Análisis interno	15
2. Identificación del objeto de estudio.....	16
2.1. Problema	16
2.2. Alternativas de solución.....	18
3. Planteamiento del problema	21
4. Objetivo general.....	23
5. Objetivos específicos.....	24
6. Justificación y aplicación de la metodología	25
6.1. Investigación de mercado.....	25
6.1.1. Objetivos de investigación de mercado.....	25
6.1.2. Objetivo general.....	25
6.1.2.1. Objetivo específico.....	25
6.1.3. Hipótesis de investigación.....	25
6.1.4. Justificación del tipo de investigación.....	26
6.1.5. Definición de instrumentos.....	26
6.1.6. Perfil de participantes.....	26
6.1.7. Muestreo	27

6.1.7.1. Población objetivo.....	27
6.1.7.2. Tamaño muestral.....	27
6.1.7.3. Técnica de muestreo.....	27
7. Resultados.....	28
7.1. Investigación cualitativa.....	28
7.2. Investigación cuantitativa.....	30
7.3. Comprobación de hipótesis.....	35
8. Discusión de los resultados y propuesta de solución.....	36
8.1. Descripción y análisis de la empresa.....	36
8.1.1. Descripción de la empresa.....	36
8.2. Análisis de la situación digital de la empresa y entorno.....	37
8.2.1. Competidores.....	37
8.3. Análisis de las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen a la empresa y al sector.....	38
8.4. Plan estratégico de marketing digital.....	38
8.4.1. Objetivos de marketing digital.....	38
8.4.2. Propuesta de valor.....	39
8.4.3. Análisis de cliente, mercado, producto y servicio desde la perspectiva digital.....	39
8.4.4. Proveedores claves y aliados estratégicos.....	40
8.4.5. Marketing mix.....	40
8.4.6. Estrategias y tácticas.....	41
8.5. Cuadro de mando integral de marketing.....	44
8.6. Presupuesto y escenarios (viabilidad financiera).....	45
8.7. Control.....	47
9. Conclusiones y recomendaciones.....	48
Referencias.....	50
Anexos.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Importancia de servicios adicionales de compras en línea.....	34
Tabla 2. Cuadro de mando integral de marketing.....	44
Tabla 3. KPI'S de ventas por página web.....	45
Tabla 4. Presupuesto.....	46
Tabla 5. Proyección ventas por producto OLA WEB.....	46
Tabla 6. Proyección VAN y TIR.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lienzo de modelo de negocios.....	15
Figura 2. Edad de los encuestados.....	30
Figura 3. Usuarios de lentes.....	30
Figura 4. Compras en páginas web o medios digitales.....	31
Figura 5. Compras frecuentes de productos visuales.....	31
Figura 6. Beneficios adicionales.....	32
Figura 7. Conocimiento de probador virtual.....	32
Figura 8. Precio examen optométrico.....	33
Figura 9. Tratamientos.....	33
Figura 10. Tratamientos.....	34

INTRODUCCIÓN

Óptica los Andes, es la cadena retail del sector óptico más grande y reconocida del Ecuador. Con más de 40 años en el mercado se ha posicionado en el país como una empresa líder en su giro de negocio. Con 84 locales alrededor del país, OLA, ha logrado plasmar en sus clientes la percepción de calidad y garantía de sus productos y servicios.

El canal tradicional de comercialización en sus puntos de venta ha sido por muchos años la manera preferida de los clientes al momento de adquirir sus productos ópticos. Sin embargo en los últimos años, OLA se ha visto en la necesidad de poder potencializar sus canales digitales. Esto debido a la pandemia sufrida en el año 2020, donde el confinamiento obligó a todas las empresas a cesar su funcionamiento. Empresas que tenían un apalancamiento digital lograron continuar sus operaciones y lograr reducir en cierta medida las pérdidas producidas por las bajas ventas. Para OLA esto fue un vistazo a la realidad que el mundo vive en cuanto a la transformación digital. Por lo cual sus directivos tomaron la decisión de potencializar sus canales digitales como redes sociales, canales de contacto y sobretodo su página web.

La estrategia principal para la página web fue complementar su canal ecommerce de gafas y armazones con la comercialización de lunas oftálmicas mediante pedidos en línea con visita a domicilio del profesional de optometría para la evaluación y diagnóstico inicial. Por lo cual se presenta el siguiente trabajo de titulación en el cual se desarrollará un modelo de venta en línea de lunas oftálmicas mediante la página web de la empresa Óptica Los Andes.

1.1. Revisión de la literatura

1.1.1. Diagnóstico de la literatura

1.1.1.1. Análisis pestel

1.1.1.2. Factores políticos

Guillermo Lasso, en mayo 2021 asumió la presidencia de la república tras vencer en la contienda electoral al candidato izquierdista, Andrés Arauz. Esto fue un gran acontecimiento nacional puesto que, la coyuntura política entre estos dos candidatos determinaba sustancialmente la definición de varios factores como: políticos, reformas económicas y acuerdos internacionales.

Lasso tuvo que afrontar la presidencia del Ecuador en medio de la pandemia del Covid-19, adicional la crisis económica que atravesaba el país se desplomó en un 9% debido a la inactividad económica sufrida por el confinamiento y la caída del precio del petróleo. (El Economista, 2021)

Las nuevas políticas y reformas tributarias pueden afectar en cierta medida a la rentabilidad de OLA, sin embargo también benefician a la empresa puesto que generan un ambiente de estabilidad que permite que las industrias inviertan para mejorar la propuesta de servicio.

1.1.1.3. Factores económicos

La economía del Ecuador para el 2022 se estima tenga un crecimiento del 2,54% según el banco central. (Banco Central, 2021). Esto tras tener un decrecimiento económico debido a la pandemia. Se espera que este año sea de reactivación económica para los sectores afectados. Este escenario es prometedor para las empresas, ya que las ventas mejorarán sustancialmente y podrían normalizarse como lo eran antes de la pandemia. De igual forma se debe prever un plan estratégico y financiero de emergencia en el caso de un nuevo rebrote del virus o en el peor de los casos otro confinamiento.

1.1.1.4. Factores sociales

El análisis social es relevante en el estudio del presente proyecto, puesto que con este factor se puede tener una guía y brindar un enfoque más detallado sobre los gustos, comportamiento y forma de actuar de una sociedad.

Después de los 40 años, todas las personas requerirán el uso de lentes para mejorar su visión, esto debido a una condición degenerativa llamada presbicia. (Rojas, 2017). Es por ello que para el presente proyecto se determinará las conductas de los consumidores entre 35 a 50 años.

1.1.1.5. Factores tecnológicos

La tecnología juega un papel importante para el desarrollo de cualquier proyecto. Con este factor esto se puede determinar la ventaja competitiva que una empresa puede llegar a conseguir, otro beneficio que se puede obtener si se aplica adecuadamente la tecnología es la reducción de costes haciendo más efectiva las operaciones. (Pozo, 2018). El uso de tecnología en una empresa también contribuye a la calidad de servicio que esta pueda ofrecer al consumidor final. (EEM, 2016)

1.2. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se lo realiza usando las fuerzas de Porter para conocer la situación de Óptica los Andes en estas cinco fuerzas.

1.2.1. Amenaza de posibles entrantes

Las barreras de entrada determinan la facilidad o complejidad para que una empresa ingrese en un determinado sector. Estas barreras pueden ser usadas como una ventaja competitiva frente a la competencia. Una de las principales barreras de entrada para posibles empresas competidoras de

OLA es la inversión para poder implementar un local retail con la tecnología con la que cuentan los locales de OLA.

1.2.2. Poder de negociación de los consumidores

Esta fuerza proporciona el grado de negociación que tiene la empresa frente a sus posibles consumidores. La fuerza de este factor lo determina la exclusividad o diferenciación que tiene la propuesta de valor de cada empresa y de la cantidad de ofertantes que pueda existir en el mercado.

El poder de negociación de OLA con sus consumidores es medio puesto que la calidad y garantía que ofrecen es un factor diferenciador con su competencia, sin embargo al existir una gran cantidad de ofertantes los consumidores pueden optar o cambiar de opinión y adquirir sus productos en otra óptica.

1.2.3. Amenaza de posibles sustitutos

La amenaza de este factor radica en la existencia de productos que puedan sustituir la oferta inicial. En el caso de OLA, los productos sustitutos de lentes oftálmicos serían lentes de contacto y la cirugía láser para corrección visual. Los lentes al ser un bien inelástico generan que esta amenaza sea baja. De igual forma la empresa provee de los productos sustitutos como lentes de contacto y cirugía visual.

1.2.4. Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación con proveedores indica la fuerza que tiene la empresa para poder determinar acuerdos y convenios con sus principales proveedores. OLA cuenta con un poder alto de negociación con su principal proveedor de lunas oftálmicas, INDULENTES, puesto que OLA genera el 70% de las ventas del proveedor, adicional OLA es uno de los principales accionistas de esta empresa, lo que beneficia y facilita los acuerdos y negociaciones que se haga entre empresas.

1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es el análisis entre los rivales que hay en el sector. Con esta fuerza se puede determinar qué tan expuesta está la empresa en comparación a sus rivales directos. La fuerza de la empresa disminuye cuando el posicionamiento de sus rivales abarca la mayor parte del mercado. Es por ello por lo que esta fuerza se debe tomar en consideración para lograr crear estrategias que permitan posicionar de una manera efectiva a la nueva empresa.

OLA cuenta con un poder alto en esta fuerza puesto que es la empresa líder en el sector óptico del país y abarca alrededor del 46% del mercado.

1.3. Análisis foda

Para conocer de mejor manera los factores claves de OLA, se elaboró el análisis FODA el mismo que indica las fortalezas y debilidades que tiene internamente la empresa y a su vez las oportunidades y amenazas del sector y del entorno externo.

Análisis FODA

Fortalezas

- F1. Experiencia de 40 años en el mercado.
- F2. Cartera amplia de clientes.
- F3. Calidad y satisfacción garantizada a los clientes.
- F4. Amplia nómina de profesionales optometristas.
- F5. Marca posicionada en el mercado como la cadena óptica más importante del país.
- F6. Convenio con clínica oftalmológica Andes Visión.
- F7. Sofisticados protocolos de bioseguridad y atención al cliente.
- F8. Constante innovación y a la vanguardia en marcas, modelos y estilos.

Oportunidades

- O1. Cambios en los gustos de los consumidores
- O2. Compras en línea en auge.
- O3. Consumidores desean optimizar el tiempo para sus compras.
- O4. Incremento de ventas a través de *Ecommerce*.
- O5. Distribución a nivel nacional de los productos de OLA

Debilidades

- D1. Falta de indicador de medición para ventas de OLA Web.
- D2. Poco desarrollo de la página web para complementarlo con un ecosistema digital.
- D3. Reducido personal administrativo para manejar adecuadamente las plataformas digitales de la empresa.
- D4. Inversión alta para adquirir equipos optométricos móviles para las visitas a domicilio.

Amenazas

- A1. Restricciones por la Pandemia.
- A2. Cambios en los gustos y comportamientos de los consumidores.
- A3. Recesión económica.
- A4. Cambio de reformas tributarias afectando la liquidez de la empresa.

Para un mejor análisis se realiza un FODA cruzado:

Fortalezas y Oportunidades (FO)

F5O2: Se debe aprovechar la marca OLA que se encuentra posicionada en el mercado y complementar las ventas de sus locales con el canal en línea que está incrementando a nivel mundial.

F8O3: Óptica Los Andes se ha mantenido como líder gracias a la constante innovación que le ha permitido incursionar en diferentes modelos de negocio y aprovechar las tendencias del mercado. Es por ello que debe innovar en un canal el cual permita a sus consumidores que puedan realizar sus compras de una manera fácil y sencilla, que les permita optimizar su tiempo.

Debilidades y Oportunidades (DO)

D1O2: Se debe tener un indicador de ventas que se realicen por la página web para poder monitorear la gestión de este canal.

D4O4: El contar con un equipo optométrico móvil incurre en ciertos gastos que la empresa deberá afrontar, sin embargo el incremento en las ventas que se pueda obtener es positivo y se espera obtener un ROI favorable en el proyecto.

Fortalezas y Amenazas (FA)

F8A1: La pandemia del covid-19 obligó a las empresas a innovar en canales digitales para continuar con sus operaciones. Es por ello que al implementar un canal digital se mitiga el riesgo de detener la comercialización de sus productos en caso de un confinamiento o restricciones futuras por la pandemia.

F3A2: Los productos y servicios que ofrece OLA a sus clientes siempre han contado con satisfacción garantizada, por lo que OLA debe analizar y continuar con la excelencia en sus productos y servicio para que el cliente se sienta escuchado y se logró fidelizar a los clientes.

Debilidades y Amenazas (DA)

D1A2: Se debe implementar indicadores de gestión y rendimiento de la página web para poder identificar las falencias de la página y los comportamientos de los consumidores para poder actuar en el momento oportuno.

D3A3: Debido a la pandemia OLA se vio afectada por la recesión económica vivida a nivel mundial, por lo que tuvo que reducir su personal administrativo y operativo. Esto causó que varias áreas y procesos queden un poco descuidados, sin embargo se debe considerar encontrar una persona que maneje de la mejor manera las plataformas digitales para poder sacar el mayor provecho y obtener el retorno esperado de las mismas.

1.4. Análisis interno

El análisis interno de la empresa se lo realiza mediante el desarrollo del lienzo de modelo de negocios, en el cual se detalla la propuesta de valor ofertada a los clientes. Este modelo se lo modifica en cuestión de las necesidades reales de la empresa por lo que se debe realizar una revisión constante para modificar los requerimientos en cada uno de sus puntos a analizar. (Alcalde, 2017)

Lienzo de Modelo de Negocios

<p>Asociaciones clave </p> <p>Con el laboratorio Indulentes para que se pueda producir las lunas oftálmicas.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Comercialización de armazones, lunas y gafas mediante la página web, precia consulta optométrica a</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>*Equipos optométricos *Camioneta para movilizar equipos.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Visita a domicilio a clientes para realizar el examen optométrico y comercializar lentes mediante la página web, ahorrando tiempo y dinero a los clientes</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Entrega a domicilio, Satisfacción garantizada, Política de devoluciones, Pago seguro, Atención personalizada</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>*Página web *Redes sociales *Whatsapp Business</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Hombres y mujeres entre 35 y 50 años de la ciudad de Quito y Guayaquil.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costos fijos, gasto de movilización, pago de proveedores, costo de mercadería.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Comercialización de armazones, lunas, gafas y accesorios.</p>		

Figura 1. Lienzo de modelo de negocios

Tomada de: Elaboración propia.

2. Identificación del objeto de estudio

2.1. Problema

Las empresas Retail “... *retail significa ventas minoristas. Son empresas que compran al por mayor y venden al por menor. Esto quiere decir que las empresas de retail compran mucha cantidad y venden por unidades singulares*” (Nardi, 2018) debido a la pandemia del Covid 19 tuvieron que transformar sus respectivos negocios para adaptarse a las nuevas medidas y condiciones del mercado. La transformación digital “*es la incorporación de tecnologías informáticas a los productos, procesos y estrategias de una organización. Las organizaciones emprenden la transformación digital para involucrar y servir mejor a sus trabajadores y clientes, y mejorar así su capacidad de competir*”. (Sparapani, 2019), dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad imperiosa que permita que los negocios permanezcan en marcha.

Óptica Los Andes, es la principal cadena retail en el mercado óptico en el Ecuador. Con más de 40 años, se ha posicionado como líder en el *top of mind* del consumidor “...*Top of Mind hace referencia a la relación creada entre una marca y su consumidor. En concreto a aquella marca que le viene a la mente al consumidor al ser interrogado por un producto o servicio de una determinada categoría*”. (FORO MARKETING, 2021) Actualmente abarca 84 locales comerciales ubicados en los centros comerciales del país. Los principales servicios con los que cuenta son: exámenes optométricos, elaboración de lunas oftálmicas “*Las lentes oftálmicas son un fragmento de vidrio o plástico, limitados con dos superficies regulares, planas o curvas que modifican la vergencia de los rayos de luz que llegan a los ojos. Están destinadas a corregir y compensar los defectos visuales del Astigmatismo, Hipermetropía y Miopía, presbicia o vista cansada.*” (Colegio Óptico Optometristas, 2018), comercialización de armazones y gafas de las marcas más reconocidas, cirugías oculares y servicio de oftalmología en su clínica Andes Visión. Su propuesta de valor “...*la propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios*”. Peiró, R. (2018) está enfocada en cuidar, proteger y prevenir la salud visual de todos sus clientes otorgando la

mejor tecnología en la fabricación de lentes oftálmicos, con los mejores profesionales en el ámbito optométrico y una gran variedad de marcas, modelos y diseños de armazones y gafas, garantizando siempre la satisfacción de los mismos.

Esta empresa al igual que otras se vio gravemente afectada debido a la pandemia vivida desde marzo 2020. Las medidas tomadas por el gobierno obligaron a que todo el país realice una cuarentena obligatoria por algunos meses. Esto afectó en gran medida a los resultados en ventas de los locales de OLA, obligando así a buscar otra alternativa para poder cumplir con la demanda de los clientes. *“Centrarse en un modelo de negocio que cuente con la ayuda de herramientas digitales es pensar en tu empresa a largo plazo. Los medios digitales ayudan a mantener la relevancia de la imagen de marca, desarrollan una cultura organizacional flexible y aprovechan las habilidades de tus empleados. Por lo tanto, una empresa que no se suma al mundo online se está alejando de la realidad.”* (Pascoal, 2018)

Meses antes de la pandemia, Ola había iniciado el desarrollo de su página web y construyendo en la misma una plataforma de Ecommerce *“...consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de Internet.”* (Instituto Europeo de Postgrado, 2017) principalmente para armazones y gafas. Sin embargo cuando sucedió el confinamiento, la página web no estaba al 100% desarrollada, teniendo que acelerar el proceso para poder seguir comercializando sus productos por este medio. De igual forma el mercado tuvo algunas limitantes para convencerse totalmente de adquirir armazones y gafas basados solo en fotografías, sin realizar una prueba estética previa. OLA identificó este problema y la solución fue crear un probador virtual *“...nos referimos a cualquier tecnología que permite experimentar la sensación de interactuar con un producto sin establecer un contacto físico. La Realidad Aumentada y su capacidad para incorporar a entornos reales elementos de síntesis generados digitalmente”.* (Nicolai, 2018), en el cual el cliente por medio de una cámara web podía probarse de manera virtual todos los armazones y gafas disponibles en la página. Sin embargo, había un obstáculo más complicado de librar. El negocio central *“... el concepto del que hablamos se concreta*

mediante el estudio pormenorizado de la cadena de valor, la que permite determinar con precisión qué es lo que se necesita para satisfacer a los usuarios, sus costes y, además, los posteriores rendimientos” (González, 2019) de OLA es la comercialización de lentes y para poder hacerlo se debe realizar exámenes optométricos a los clientes, lo cual era una limitante por el confinamiento y posterior a ello, el temor de contagiarse de los consumidores.

Debido a este problema Ola debe crear una nueva oferta de valor para poder realizar exámenes optométricos a domicilio o de forma digital con el fin de adaptarse a la nueva realidad que vive el mundo y poder satisfacer la demanda de sus clientes y captar un nuevo target “... a nivel de negocios y de marketing se aplica al público objetivo al que va dirigido un producto, campaña, anuncio, estrategia de marketing o servicio”. (Market in house, 2020)

Este problema se lo debe ver como una gran oportunidad de poder abarcar un mercado que no opta por visitar los centros comerciales y que prefieren un servicio más personalizado y en la comodidad de su hogar. Por lo que Ola debe crear una estructura funcional de atención a domicilio, utilizando para ello las herramientas digitales para poder reservar y gestionar citas, con la atención presencial de los optómetras a domicilio.

2.2. Alternativas de solución

Una vez identificado el problema, se debe plantear las alternativas de solución con su respectivo análisis e identificar las variables necesarias para que estas alternativas puedan solventar dicho problema. Para ello se optó por realizar una matriz de evaluación de alternativas de solución... “se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada” (Betancourt, 2017), la misma que va a ser medida con la escala de Likert... “La escala de Likert es un método de investigación de campo que permite medir la opinión de un individuo sobre un tema a través de un cuestionario que identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta. Regularmente se emplean 5 niveles”. (Hammond, 2021).

Óptica Los Andes a raíz de la pandemia del Covid 19, se vió en la necesidad de potenciar su estrategia de ecommerce y desarrollar una nueva página web la cual solventó en cierta medida la comercialización de armazones y gafas desde este canal. Sin embargo, el core business de la empresa se basa en la venta de lunas oftálmicas... *“Las lentes oftálmicas son un fragmento de vidrio o plástico, limitados con dos superficies regulares, planas o curvas que modifican la vergencia de los rayos de luz que llegan a ambos ojos. Están destinadas a corregir y compensar los defectos visuales del Astigmatismo, Hipermetropía y Miopía, presbicia o vista cansada.”* (Colegio Óptico Optometristas, 2018), las mismas que hasta la actualidad son comercializadas en los 79 locales que cuenta esta cadena retail. Por lo cual la problemática radica en comercializar los lentes oftálmicos desde la plataforma web.

Una de las alternativas de solución es poder implementar un software especializado para la toma inicial de medidas optométricas de forma virtual, guiada por un especialista el cual recomiende y sugiera las lunas más adecuadas a los clientes y pacientes. Para esto, se debe contar con un catálogo detallado pero amigable con el usuario el cual facilite la comprensión del consumidor y que permita a este conocer las diferencias, características, beneficios y bondades de los diferentes tipos de lunas y tratamientos oftálmicos... *“Los tratamientos en las lentes oftálmicas nos permiten conseguir una mejora de la calidad óptica subjetiva, lo que significa una mejoría a corto plazo. Además, alargan la vida de las propias lentes, por lo que también suponen un beneficio más a largo plazo”.* (Pradana, 2019). De igual manera para poder cubrir el requerimiento de los visitantes de la página web, se debe contar con un especialista que pueda responder el canal de contacto en línea de la página web. Posterior a ello se deberá crear un proceso para la visita final a domicilio por parte del optómetra para poder realizar la valoración final, dar sus recomendaciones y diagnóstico y el envío para elaborar el trabajo del cliente.

Finalmente el desafío que se debe tomar en cuenta para solventar el problema con estas alternativas, es contar con el presupuesto para poder desarrollar e implementar el software especializado para la toma de medidas en línea. Crear e implementar el proceso de visita a domicilio por parte del

optómetra para obtener la valoración final y procesar los lentes del cliente. A su vez también se debe desarrollar las estrategias digitales... *“Una estrategia de marketing digital es la planificación de ciertos pasos para llegar a objetivos definidos por medios online, que conlleva aspectos como la creación y difusión de contenidos a través de los sitios web y las redes sociales, la gestión de correos electrónicos y blogs, entre otros”* (Sordo, 2021); para que este nuevo proceso sea exitoso y con esto contar con un nuevo canal en línea para la comercialización de lunas oftálmicas, junto con armazones y gafas.

3. Planteamiento del problema

Esta empresa al igual que otras se vio gravemente afectada debido a la pandemia vivida desde marzo 2020. Las medidas tomadas por el gobierno obligaron a que todo el país realice una cuarentena obligatoria por algunos meses. Esto afectó en gran medida a los resultados en ventas de los locales de OLA, obligando así a buscar otra alternativa para poder cumplir con la demanda de los clientes. *“Centrarse en un modelo de negocio que cuente con la ayuda de herramientas digitales es pensar en tu empresa a largo plazo. Los medios digitales ayudan a mantener la relevancia de tu imagen de marca, desarrollan una cultura organizacional flexible y aprovechan las habilidades de tus empleados. Por lo tanto, una empresa que no se suma al mundo online se está alejando de la realidad.”* (Pascoal, 2018)

Meses antes de la pandemia, Ola había iniciado el desarrollo de su página web y construyendo en la misma una plataforma de Ecommerce *“... ecommerce consiste en el marketing y venta de productos o servicios a través de Internet.”* (Instituto Europeo de Postgrado, 2017) principalmente para armazones y gafas. Sin embargo cuando sucedió el confinamiento, la página web no estaba al 100% desarrollada, teniendo que acelerar el proceso para poder seguir comercializando sus productos por este medio. De igual forma el mercado tuvo algunas limitantes para convencerse totalmente de adquirir armazones y gafas basados solo en fotografías, sin realizar una prueba estética previa. OLA identificó este problema y la solución fue crear un probador virtual *“...nos referimos a cualquier tecnología que nos permita experimentar la sensación de interactuar con un producto sin establecer un contacto físico. La Realidad Aumentada y su capacidad para incorporar a entornos reales elementos de síntesis generados digitalmente”.* (Nicolai, 2018), en el cual el cliente por medio de una cámara web podía probarse de manera virtual todos los armazones y gafas disponibles en la página. Sin embargo, había un obstáculo más complicado de librar. El negocio central *“... el concepto del que hablamos se concreta mediante el estudio pormenorizado de la cadena de valor, la que permite determinar con precisión qué es lo que se necesita para satisfacer a los usuarios, sus costes y, además, los posteriores rendimientos”* (González, 2019) de OLA

es la comercialización de lentes y para poder hacerlo se debe realizar exámenes optométricos a los clientes, lo cual era una limitante por el confinamiento y posterior a ello, el temor de contagiarse de los consumidores.

Debido a este problema, Ola debe crear una nueva oferta de valor para poder realizar exámenes optométricos a domicilio o de forma digital con el fin de adaptarse a la nueva realidad que vive el mundo y poder satisfacer la demanda de sus clientes y captar un nuevo target “... *a nivel de negocios y de marketing se aplica al público objetivo al que va dirigido un producto, una campaña, un anuncio, una estrategia de marketing o un servicio*”. (Market in house, 2020)

Este problema se lo debe ver como una gran oportunidad de poder abarcar un mercado que no opta por visitar los centros comerciales y que prefieren un servicio más personalizado y en la comodidad de su hogar. Por lo que Ola debe crear una estructura funcional de atención a domicilio, utilizando para ello las herramientas digitales para poder reservar y gestionar citas, con la atención presencial de los optómetras a domicilio.

4. Objetivo general

Desarrollar un modelo de venta en línea de lentes oftálmicos para la cadena retail de óptica los andes que complemente la comercialización de armazones y gafas con la venta de lunas oftálmicas mediante la página web.

5. Objetivos específicos

- Identificar el entorno externo e interno para plantear estrategias que favorezcan la viabilidad del proyecto.
- Analizar el comportamiento de compra en línea para poder desarrollar un proceso de ventas efectivo que se adecue a las necesidades y preferencias del consumidor
- Desarrollar estrategias digitales para la comercialización de lentes mediante la página web de Óptica Los Andes.
- Conocer el requerimiento financiero para la viabilidad del proyecto.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones obtenidas al finalizar el desarrollo del proyecto.

6. Justificación y aplicación de la metodología

6.1. Investigación de mercado

6.1.1. Objetivos de investigación de mercado

6.1.2. Objetivo general

- Identificar la acogida y viabilidad del proyecto para la implementación de un canal en línea para la comercialización de lunas oftálmicas mediante la página web de Óptica Los Andes.

6.1.2.1. Objetivo específico

- Identificar el número de clientes potenciales que pueda obtener la empresa mediante su página web.
- Conocer los comportamientos de compra de los clientes al momento de realizar compras en línea.
- Identificar las preferencias de los clientes para desarrollar una estrategia de comercialización y atención a domicilio para realizar los exámenes optométricos a domicilio.
- Determinar el canal adecuado para solventar las dudas e inquietudes de los clientes al momento de realizar compras en la página web.

6.1.3. Hipótesis de investigación

H1. Los clientes prefieren realizar la compra de lentes mediante la página web.

H2. Hay una gran cantidad de clientes que prefieren optimizar el tiempo de sus compras y hacerlas en línea.

H3. Los clientes no tienen problema en cancelar un valor adicional para la visita a domicilio.

H4. Con la venta en línea se puede abarcar mayor parte del mercado que no le gusta visitar los centros comerciales.

H5. A las personas les gusta que en la página web haya descuentos diferenciados que en los locales físicos.

H6. Los clientes usan medios digitales para solventar dudas al momento de realizar compras en línea.

H7. Con la plataforma Ecommerce de la página web las ventas de lunas y armazones crecerán sustancialmente.

6.1.4. Justificación del tipo de investigación

Para el presente proyecto se utilizó la metodología exploratoria y descriptiva, ya que se requiere la evaluación a los posibles consumidores analizando sus comportamientos objetivos y subjetivos, sean estos actuales o potenciales, pero a través de una nueva estrategia en entorno digital. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

6.1.5. Definición de instrumentos

El instrumento para la investigación cualitativa para este proyecto será entrevistas en vivo a los participantes que concuerdan con el perfil analizado y encuestas digitales. Con las entrevistas se prevé conocer las expectativas de las personas con el nuevo modelo de negocio planteado. Las sesiones tendrán como tiempo límite 45 minutos y serán llevadas a cabo mediante reuniones en el aplicativo Microsoft teams.

Para la investigación cuantitativa se usará encuestas con el fin de conocer las respuestas y el comportamiento de los posibles consumidores. Se realizará 10 preguntas objetivas con el fin de identificar los requerimientos y adaptarlos al proyecto.

6.1.6. Perfil de participantes

El perfil de los participantes será basado en las características de las personas con presbicia. Hombres y mujeres de 35 a 50 años y que residan en la ciudad de Quito, puesto que en esta ciudad se implementará el modelo propuesto en el presente proyecto.

6.1.7. Muestreo

6.1.7.1. Población objetivo

Las variables que se consideran para obtener la muestra de las encuestas son hombres y mujeres entre 35 a 50 años de edad, de las ciudades de Quito en la cual según datos del INEC, existen 1.958.500 personas con estas características. Adicional se pretende segmentar por el estrato económico de la categoría A hasta la C, 35,9% de la población del Ecuador se encuentran en estas categorías. (INEC, 2020).

6.1.7.2. Tamaño muestral

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra según Levine, Krehbiel y Brerenson (2006), con un nivel de confianza igual a 95% y que presenta un margen de error del 5%, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra } (n) = \frac{\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2 N}\right)} \quad (1)$$

Tamaño de la muestra de 248 personas para la realización de encuestas.

6.1.7.3. Técnica de muestreo

La técnica de muestreo que se utilizó en esta investigación fue no probabilística por conveniencia, es decir, la muestra de la población está disponible para la investigación, esta muestra no representa a toda la población, pero sirve para obtener resultados (Otzen & Manterola, 2017). Se seleccionó esta técnica de muestreo debido a que no se dispone de una base de información que facilite realizar un muestreo probabilístico y en primera instancia se desea llegar por medios digitales a las personas con las cuales la empresa ha tenido un acercamiento.

7. Resultados

7.1. Investigación cualitativa

En la investigación cualitativa se optó por realizar entrevistas a un grupo de 3 personas, el cual estará conformado por un hombre de 35 años y dos mujeres 45 y 53 años respectivamente, residentes de la ciudad de Quito.

Entre los encuestados se planteó la primera interrogante, ¿Conoce usted sobre la cadena Retail Óptica Los Andes?

Perfil 1: Por supuesto, es la óptica líder en el país. Tienen varios locales en casi todos los centros comerciales.

Perfil 2: Si, sé que llevan muchísimos años en el mercado, brindando varias soluciones a problemas de la salud visual e incluso cuentan con una clínica oftalmológica en Quito.

Perfil 3: No he comprado en sus locales pero si conozco la marca, creo que es un poco costosa y que está enfocada en un segmento de clientes con poder adquisitivo alto.

La segunda interrogante fue ¿Estaría de acuerdo en aceptar una visita a domicilio para la realización de un examen optométrico? Las respuestas fueron las siguientes:

Perfil 1: Si, eso me ayudaría a optimizar mí tiempo y que me realicen el examen optométrico en mí tiempo libre.

Perfil 2: Estaría de acuerdo con la visita a domicilio si es que el recargo económico no es tan elevado y si el personal cuenta con los protocolos de bioseguridad por el tema del Covid.

Perfil 3: Creo que preferiría acudir a un local que me realicen el examen optométrico, ya que por temor al Covid no me gustaría que entren a mi domicilio personas ajenas a mi hogar.

Las principales ventajas que los participantes de la entrevista pudieron acordar con respecto a las visitas a domicilio fueron: optimización de tiempo, no movilizarse a centros comerciales y atención personalizada para el paciente y sus familiares. En cuanto a desventajas se pudo concluir que la principal objeción de los entrevistados fue el temor que aún se presenta en la sociedad por la transmisión de enfermedades ligadas al Covid.

La tercera pregunta que se realizó a los encuestados fue ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de realizar sus compras mediante plataformas digitales?

Perfil 1: La principal ventaja es la optimización de tiempo, comprar lo que quieres sin salir de tu casa ni exponerte a la delincuencia que ahora está en todos lados. Como desventaja podría ser que no el producto no sea igual a como se lo muestra en las plataformas.

Perfil 2: La ventaja es la rapidez en la cual se puede adquirir productos y que en algunas empresas tienen descuentos diferenciados si la compra se realiza en sus canales digitales. Como desventaja podría ser que no puedes probar lo que quieres comprar o que no te guste lo que hayas comprado en línea y que el trámite de cambio o devolución sea tardado.

Perfil 3: Ventaja la comodidad y desventaja miedo a ser estafado.

La cuarta pregunta realizada a los encuestados fue: ¿Cuáles son los factores que le daría tranquilidad para realizar una compra en línea?

Perfil 1: El principal factor sería la política de garantía y que cuente con un sistema de tracking de mi pedido.

Perfil 2: Los métodos de pago sean seguros y respaldados por la empresa.

Perfil 3: Pagos y política de devoluciones.

7.2. Investigación cuantitativa

En la investigación cuantitativa se realizó 290 encuestas a un grupo de personas entre hombres y mujeres de la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. A continuación se presenta los resultados obtenidos.

Edad: El 35% de los encuestados se encuentran en la edad entre 26 a 35 años, seguidos por el grupo de personas que tienen de 36 a 50 años con el 29%. La personas de 18 a 25 años ocuparon el 24% del total. Finalmente el grupo de personas mayores de 50 años obtuvieron el 11%.

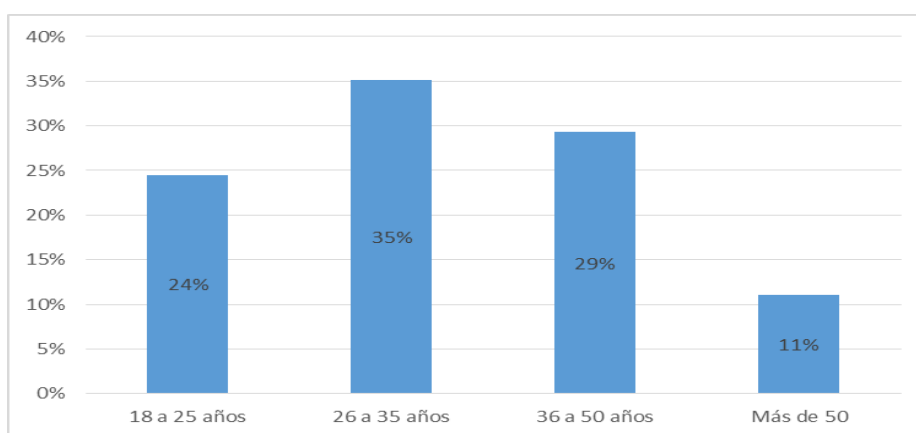


Figura 2. Edad de los encuestados

Tomada de: Elaboración propia.

Usuarios de lentes: Se realizó la pregunta a los encuestados si ellos utilizan lentes para conocer el porcentaje de usuarios. El 70% de los encuestados indican que son usuarios de lentes oftálmicos, mientras que el 30% no los utilizan.

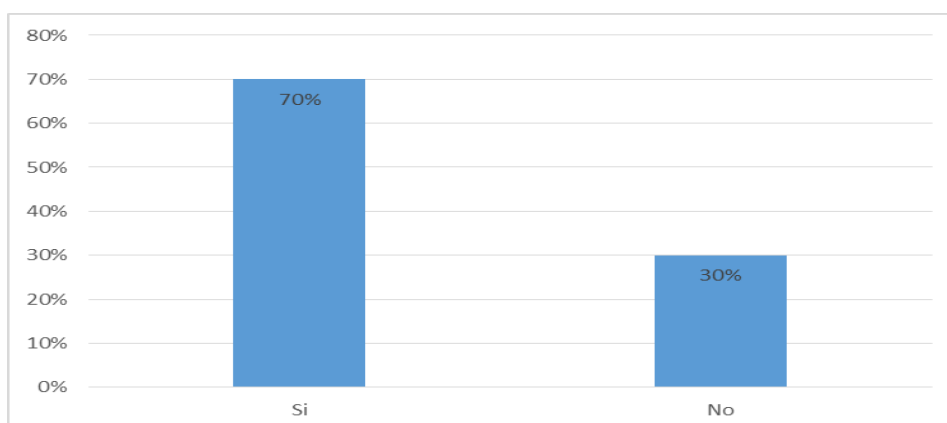


Figura 3. Usuarios de lentes

Tomada de: Elaboración propia.

Compra en línea: Las encuestas indicaron que el 81% de las personas realizan compras de ropa, accesorios o moda mediante páginas web o medios digitales. El 19% restante indicaron que no realizan sus compras en línea.

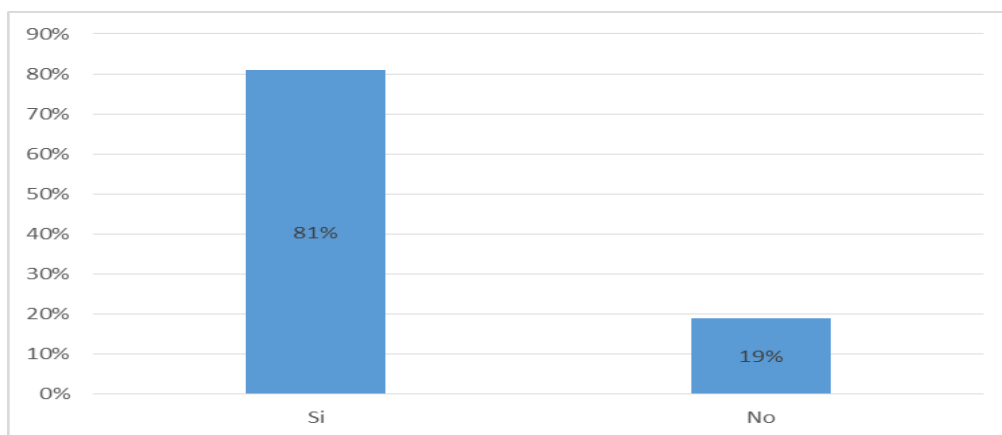


Figura 4. Compras en páginas web o medios digitales

Tomada de: Elaboración propia.

Ámbito visual: del total de los encuestados, el 36% realizan compras de lentes, el 38% de gafas, el 17% de lentes de contacto y el 9% restante indicaron que sus compras frecuentes eran de gafas con medida.

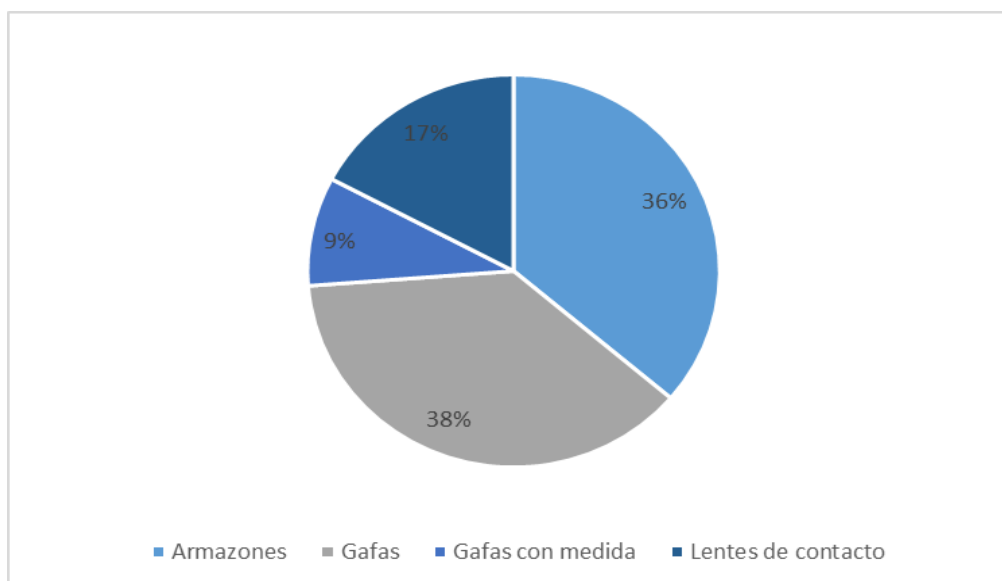


Figura 5. Compras frecuentes de productos visuales

Tomada de: Elaboración propia.

Beneficios adicionales: Del total de respuestas obtenidas en esta pregunta el 47% indicaron que les gustaría que OLA ofrezca exámenes optométricos a domicilio. El 41% que se pueda realizar compras de gafas, armazones y lunas oftálmicas en la página web de la empresa, y el 12% desearía poder agendar citas optométricas desde la página.

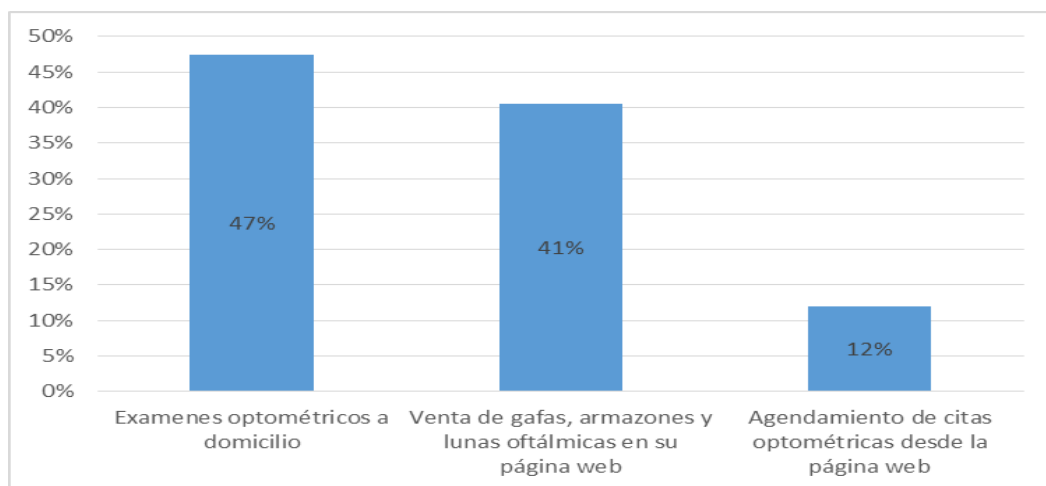


Figura 6. Beneficios adicionales

Tomada de: Elaboración propia

Conocimiento de probador virtual: El 73% de los encuestados respondieron que no conocen sobre el probador virtual que OLA dispone en su página web, mientras que el 27% indicaron que si lo conocen.

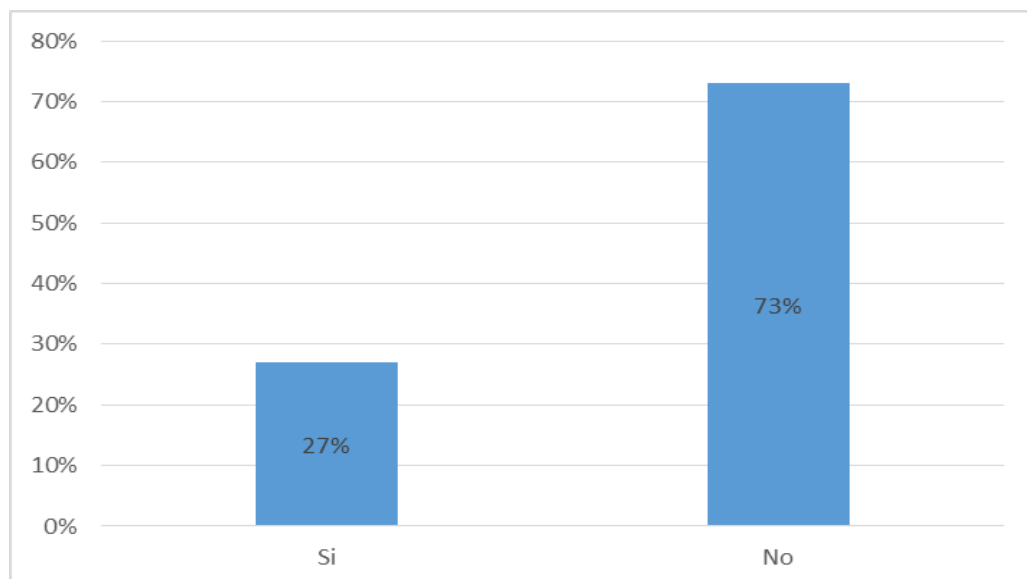


Figura 7. Conocimiento de probador virtual

Tomada de: Elaboración propia.

Precio de examen optométrico: El 46% de los encuestados están cómodos cancelando un precio estimado de \$11 a \$15 dólares por el examen optométrico a domicilio. El 39% indicó estar de acuerdo en cancelar de \$5 a \$10, mientras que el 9% respondió aceptar el cobro de \$16 a \$20 y el 6% de más de \$20 dólares.

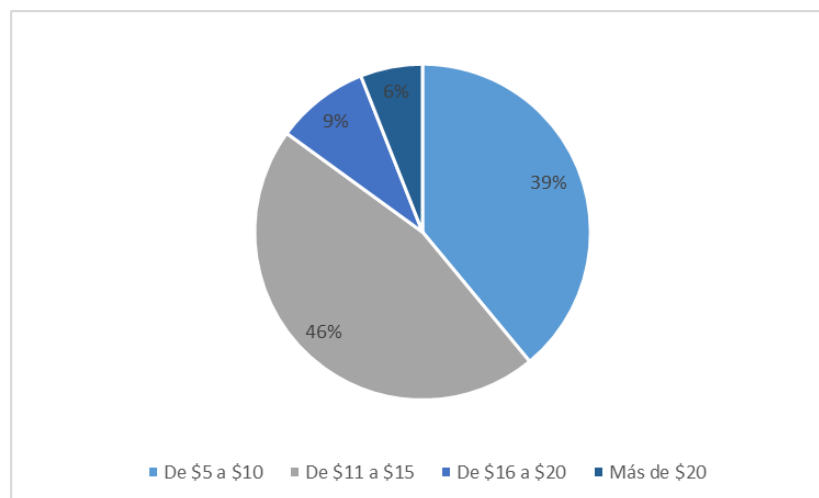


Figura 8. Precio examen optométrico.

Tomada de: Elaboración propia.

Tratamientos: el 36% de las personas indicaron conocer sobre el tratamiento transition, el 31% conoce el filtro de protección de luz azul, el 29% indicó que tiene conocimiento sobre la capa anti reflejo y finalmente solo el 4% indicó que conocen sobre el tratamiento Optifog.

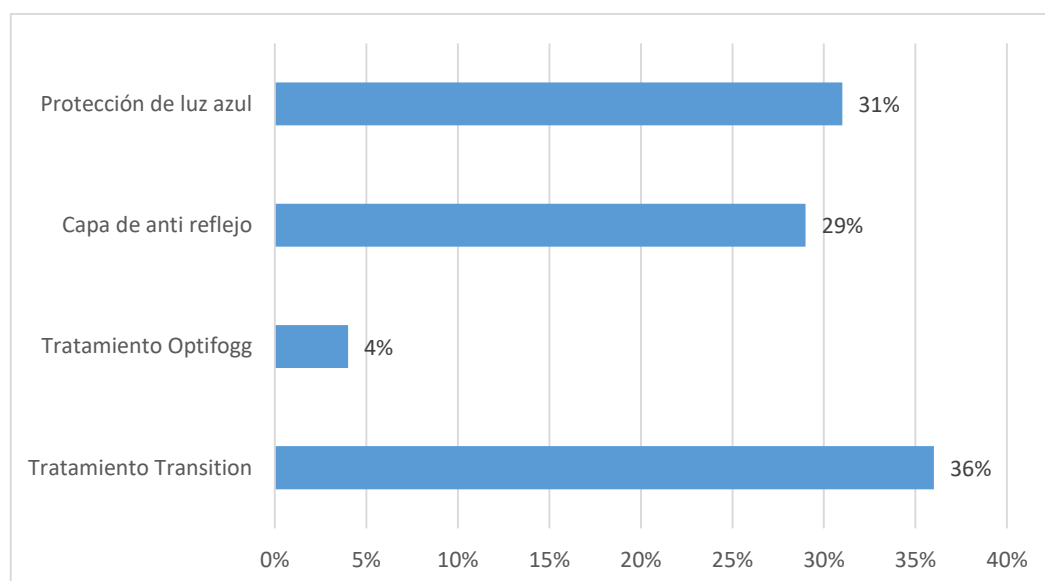


Figura 9. Tratamientos

Tomada de: Elaboración propia.

Importancia de servicios adicionales de compras en línea: en esta pregunta los encuestados indicaron que la política de cambios y devoluciones como también el pago seguro y la asistencia en línea son factores muy importantes a la hora de realizar sus compras en línea. Por otra parte la entrega a domicilio lo ven como un factor importante y los descuentos adicionales como poco importante.

Tabla 1. Importancia de servicios adicionales de compras en línea.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Entrega a domicilio	22%	76%	2%	0%
Cambios o devoluciones	79%	14%	5%	2%
Descuentos adicionales	23%	18%	55%	4%
Pago seguro	79%	21%	0%	0%
Asistencia en línea	74%	19%	5%	2%

Tomada de: Elaboración propia.

Visita a domicilio: del total de encuestados, el 81% indicó que le gustaría recibir visitas a domicilio para la realización de exámenes optométricos. El 9% de las personas respondieron que no les gustaría y el 10% restante indicó que tal vez les gustaría recibir este tipo de visitas.

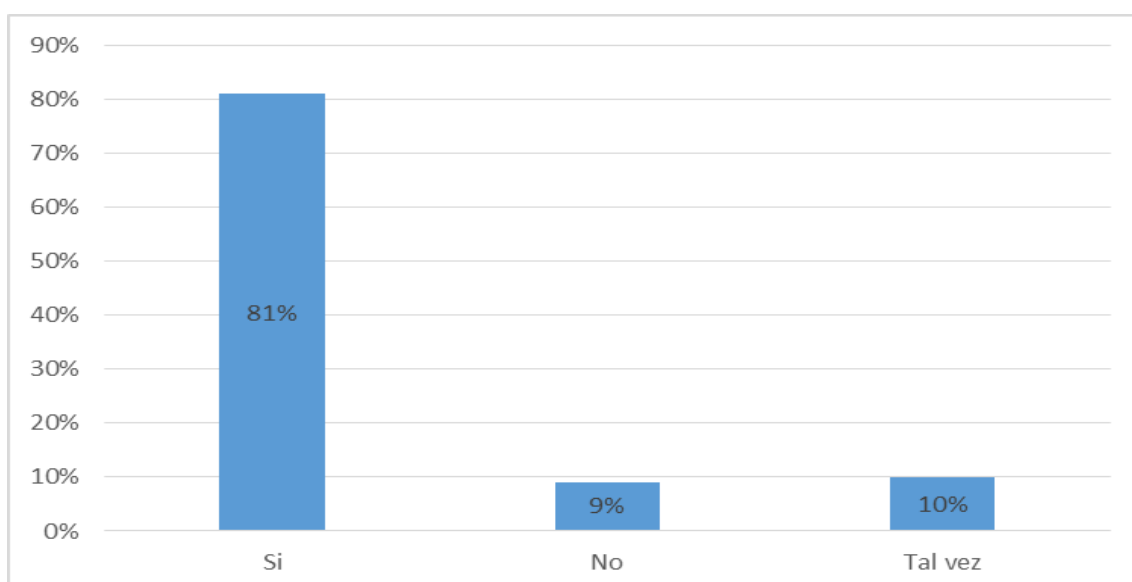


Figura 10. Visita a domicilio

Tomada de: Elaboración propia.

7.3. Comprobación de hipótesis

Se acepta la hipótesis 1 puesto que en la investigación cuantitativa y cualitativa los participantes indicaron que prefieren realizar compras en línea.

Se acepta la hipótesis 2 debido a que en la entrevista se pudo comprobar que uno de los factores por los cuales los clientes prefieren realizar compras en línea es por la optimización de su tiempo. Siendo el 43% de los encuestados quienes indicaron este factor como ventaja de las compras en línea.

Se acepta la hipótesis 3. Según la pregunta 7 de la encuesta realizada, los clientes están de acuerdo en cancelar un valor adicional por la visita a domicilio. El 46% de los encuestados indicó sentirse cómodo al cancelar un valor entre 11 a 15 dólares.

Se acepta la hipótesis 4 puesto que al llegar al mercado de clientes que no les gusta visitar los centro comerciales se complementa y se abarca mayor parte del mercado total

No se acepta la hipótesis 5. En las encuestas realizadas los descuentos diferenciado en la página web son de poca relevancia para los clientes. En esta pregunta los factores claves fueron: pagos en línea seguros, política de cambios y devoluciones, y entregas a domicilio.

Se acepta la hipótesis 6. Los participantes de la entrevista indicaron que al momento de realizar compras en línea les gustaría que haya un asistente virtual o en línea para que pueda solventar cualquier duda y dar apoyo y seguimiento en el proceso de compra.

Se acepta la hipótesis 7, debido a que el nuevo proceso de la página web contribuirá a que las ventas de lunas oftálmicas de la página web crezcan de manera significativa.

8. Discusión de los resultados y propuesta de solución

8.1. Descripción y análisis de la empresa.

8.1.1. Descripción de la empresa

Óptica los Andes, es la cadena de retail óptico más grande e importante del país. Con más de 40 años en funcionamiento ha logrado consolidarse como líder del mercado óptico del Ecuador. Cuenta con 84 locales alrededor de 13 provincias. Sus locales están ubicados estratégicamente en los centros comerciales más representativos de cada ciudad.

Sus operaciones son llevadas a cabo por más de 400 colaboradores entre personal administrativo y principalmente su staff comercial de asesores y profesionales de optometría.

Entre su portafolio de productos destacan la gran variedad de opciones que posee para la prevención y soluciones de salud visual. Lunas oftálmicas de diferentes gamas, tratamientos visuales para mejorar la calidad visual, armazones y gafas de las principales marcas más reconocidas a nivel mundial, lentes de contacto, servicio de garantía extendida y todo tipo de accesorios del mundo óptico.

La calidad y garantía de sus productos son de sus principales factores diferenciados que la hacen destacar de la competencia, de igual forma el servicio, la calidez humana de su personal y la inmediata respuesta a los reclamos o dudas de los clientes han hecho de OLA la óptica más reconocida a nivel nacional.

8.2. Análisis de la situación digital de la empresa y entorno

Óptica los Andes, al ser la empresa líder en el mercado del retail óptico vio la necesidad de ponerse a la vanguardia con los medios digitales que exigía el mercado. Para ello la empresa optó por crear sus cuentas en las principales redes sociales, crear su página web, la cual tenía como objetivo ser informativa más que un canal de comercialización de sus productos y distintos canales de comunicación y atención al cliente. Sin embargo, el manejo de estos activos digitales no fueron manejados adecuadamente y no se les dio la importancia debida para aprovecharlos al máximo.

A raíz de la pandemia que se vivió desde marzo 2020, OLA estuvo obligado a buscar alternativas digitales para poder operar en la época de cuarentena. Por este motivo OLA desarrollo su página web incorporando un probador virtual para la comercialización de armazones y gafas, pero no se contempló una estrategia digital para la comercialización de lunas oftálmicas. En el presente proyecto se plantea elaborar un plan estratégico para la comercialización de lunas mediante la página web de Óptica Los Andes.

8.2.1. Competidores

GMO: es la principal competencia de OLA, es la cadena retail óptico perteneciente a la empresa multinacional Luxottica, la cual es una de las empresas más reconocidas a nivel mundial del mundo óptico y gafas de sol. En la actualidad GMO tiene el 20% de mercado mientras que OLA un 60% y el resto de ópticas de marcas privadas un 20%. En la página web de GMO se pudo observar que solo comercializan armazones, gafas y lentes de contacto por lo cual crear una estrategia para comercializar lunas oftálmicas desde la web será una ventaja competitiva.

8.3. Análisis de las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen a la empresa y al sector

La pandemia dejó como consecuencias el temor de acudir a sitios concurridos por la alta probabilidad de contagiarse, sobre todo esto se evidencia en la población de adultos mayores quienes son más vulnerables ante este virus. Es por ello que como oportunidad se pudo detectar la necesidad de comercializar lentes oftálmicas mediante la página web de OLA y con exámenes optométricos a domicilio. Gracias a los medios digitales este proyecto puede ser viable y tener resultados positivos si se canaliza los esfuerzos en los canales digitales para complementar las ventas del medio tradicional.

Como amenazas se pudo identificar que su principal competencia, GMO, podría imitar esta estrategia y ocupar parte del mercado de este target de clientes.

8.4. Plan estratégico de marketing digital

El plan estratégico de marketing digital, es el desarrollo de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos planteados. Para ello se indica las tácticas y acciones que se utilizarán. De igual forma se establece el presupuesto necesario para financiar el plan. (Cardona, 2019)

8.4.1. Objetivos de marketing digital

- Incrementar un 45% las ventas de la página web complementando la comercialización de armazones y gafas con lentes oftálmicas en el segundo semestre del 2022.
- Aumentar la factura promedio de \$138 a \$310 de OLA web para el segundo semestre del año.
- Captar clientes que deseen adquirir sus productos ópticos mediante un medio digital el cual permita optimizar su tiempo y realizar compras seguras.

- Fidelizar a los clientes del canal web para incrementar las recompras de la plataforma en un 15% para el último trimestre del año.
- Lograr implementar una estrategia de omnicanalidad para los canales tradicionales como digitales.

8.4.2. Propuesta de valor

Como propuesta de valor OLA podrá brindar un servicio diferenciado a los clientes que deseen adquirir sus productos ópticos desde la comodidad de su hogar, optimizando su tiempo, de manera segura y fácil, con el acompañamiento de un asesor en línea y de profesionales de la salud visual. Para ello se debe potenciar y complementar la página web para la comercialización en línea de lentes oftálmicas y crear una experiencia agradable al usuario, dándole confianza y seguridad para que realice la compra por este canal.

8.4.3. Análisis de cliente, mercado, producto y servicio desde la perspectiva digital

OLA cuenta con un perfil variado de clientes, puesto que el segmento de los clientes son todas las personas que sufran de una deficiencia visual que se encuentren en categoría socioeconómica media a media alta. Sin embargo este servicio adicional está enfocado en personas de 30 a 50 años quienes prefieran que el examen y la compra de lentes, lentes y/o gafas sean a domicilio y mediante la página web.

Actualmente según una investigación realizada por El comercio, el 35% de los ecuatorianos realizan sus compras mediante canales en línea. **(González P. , 2019)**. Lo cual indica que hay potencial en el mercado para la venta de productos ópticos en el país. A esto si se suma el número de personas que usan y necesitan lente se puede evidenciar que el mercado es bastante amplio, ya que 1 de cada 3 personas necesitan lentes o algún producto óptico por las deficiencias visuales existentes. **(Media Vista, 2019)**

En cuanto al producto lo que OLA desea plantear en su estrategia digital de la página web es contar con todo el portafolio que tenemos en los locales físicos, manteniendo la calidad, políticas de satisfacción y nivel de servicio con los clientes. Para ello debe estipular una política clara y que sea atractiva para el cliente en cuanto a cambios, devoluciones, satisfacción garantizada y calidad de servicio, el cual brinde una ventaja competitiva y para que el usuario de la página web pueda sentirse seguro a la hora de realizar sus compras por este canal.

Ola cuenta con una fuerte posición en estrategias SEO, siendo la óptica mejor posicionada orgánicamente en los buscadores más relevantes. Esto se pretende potenciar con estrategias digitales complementarias para poder mejorar el rendimiento comercial de su página web.

8.4.4. Proveedores claves y aliados estratégicos

Para el desarrollo de la página web OLA contará con la asesoría y apoyo de la empresa *Yage*, la misma que contribuirá con la adaptación y mejoras de la misma para poder incluir el segmento de lunas oftálmicas y reservación de citas a domicilio. De la misma forma la empresa *Wave Maker* será la agencia que maneje las pautas en redes sociales y Punto 99 estará encargada de la creación de contenido de nuestras redes sociales para impulsar las ventas y visitas de la nueva página web.

8.4.5. Marketing mix

Para el desarrollo del plan del marketing mix se presenta la siguiente propuesta:

Producto: para poder impulsar la compra de lentes mediante la página web, Ola deberá crear un catálogo interactivo para el usuario el cual sea entendible y que especifique las características y beneficios de cada uno de sus

productos. De igual forma se deberá crear un cuadro comparativo entre las diferentes familias de productos para que el usuario pueda entender la diferencia y el costo – beneficio de cada uno de ellos.

Plaza: la comercialización de los productos de OLA se los podrá realizar a nivel nacional en cuanto a armazones, gafas y lentes de contacto. En cuanto a lunas oftálmicas se plantarán dos opciones. En las ciudades de Quito y Guayaquil se podrá realizar visitas a domicilio para la toma de medidas por parte del optómetra profesional de la salud visual, y en el resto de provincias en las cuales OLA cuenta con una sucursal física se podrá realizar la toma de medidas en el mismo local y realizar el envío a domicilio una vez que los lentes estén listos para el usuario.

Precio: el precio de la comercialización de los producto será el mismo que tienen asignado en los locales físicos, incluyendo un descuento del 20% por lanzamiento de la nueva página web durante los primeros 3 meses. Para la visita a domicilio se planteó el cobro de \$15 dólares incluido el envío a domicilio cuando los lentes estén listos para la entrega.

Promoción: La promoción como se lo mencionó en el plan de precio, se otorgará un 20% de descuento por compras realizadas en la web durante los 3 primeros meses. Adicional que el envío a domicilio será sin recargo y su costo estará incluido en la visita a domicilio. Adicional se plantea presentar un plan de fidelización el cual otorgue claves de descuento para familiares y amigos, y también claves para recompras y renovaciones de lentes.

8.4.6. Estrategias y tácticas

SEO: Actualmente OLA cuenta con un excelente posicionamiento orgánico en los principales motores de búsqueda. Por lo que se pretende mantener este posicionamiento y monitorearlo constantemente para actualizar las tendencias de búsqueda y lograr que la página web de OLA se mantenga en los primeros lugares en cualquiera de las categorías de búsqueda del sector óptico.

SEM: Se pretende realizar una campaña inicial para establecer estrategias SEM en Google Adds y Facebook Adds en la cual se medirá los resultados por el CPC obtenido. Para ello se ha establecido un presupuesto mensual de \$500 dólares el cual servirá para complementar las campañas de búsqueda de las principales palabras claves del retail óptico como: Lentes, gafas en línea, Gafas Ray Ban en Quito, Gafas con medida, Lentes con protección de luz azul, Lentes a domicilio.

Redes Sociales: La estrategia de redes sociales se enfocará en promocionar el probador virtual de la página web y las campañas de descuento, las mismas que serán dirigidas dependiendo las fechas relevantes. Para ello se asignará el 48% del presupuesto puesto que es la principal estrategia la cual generará mayor tráfico en la página web y se incrementará la tasa de conversión.

● LIQUIDACIÓN DE ARMAZONES HASTA 70% DE DESCUENTO 🤪
Aprovecha esta promoción solo para compras web y hasta agotar stock



Liquidación de armazones
Hasta agotar stock

Comprar

11% OFF

Armazones Fashion Str
\$12,95

Figura 11. Ejemplo publicidad redes sociales

Tomada de: Elaboración propia.

Cronograma de Estrategias:

Primer Trimestre

Para el primer trimestre se enfocará en realizar estrategias SEO y SEM, invirtiendo parte del presupuesto en campañas de Google Adds. De igual forma en el mes de febrero se realizarán campañas para promocionar gafas de sol con medida y descuentos por la temporada de Carnaval.

Segundo Trimestre

Para estos meses las campañas a realizar son posicionamiento del probador virtual y el agendamiento de citas a domicilio. En mayo se realizará la campaña de descuentos y combos por alusión del día de la madre.

Tercer Trimestre

En el tercer trimestre del año se realizará campañas de prevención y salud visual. Poniendo como principal campaña la importancia del uso de lentes con tratamientos y filtros de protección de luz azul. De igual forma se realizarán campañas para el regreso a clases.

Cuarto Trimestre

En el trimestre más importante del año para el mercado retail se realizarán las principales campañas del año. En Octubre se realizará campañas de SEO y SEM para mantener el posicionamiento de la página. En noviembre se implementará la campaña de *Black weekend* y el *Cyber Monday*. En diciembre realizaremos campañas en redes sociales para la temporada navideña.

8.5. Cuadro de mando integral de marketing

Tabla 2. Cuadro de mando integral de marketing

	Objetivo	Estrategia	Acciones	Kpi's	Periodicidad	Responsable
Producto	Incrementar el número de lunas oftálmicas comercializadas mediante la página web	Fidelización	20% de descuento en compra de lunas por la web	# de pares de Lunas oftálmicas	Mensual	Coordinador Comercio Digital
	Aumentar en número de ventas en gafas y armazones en un 30%	Fidelización	Publicidad de nuevas tendencias y cambio de colecciones	# de armazones y gafas	Mensual	Coordinador Comercio Digital
Plaza	Aumentar del 30% en el tráfico semanal de la web	Campañas de awarness	Potenciar la comunicación del probador virtual	Visitantes Ola Web	Semanal	Coordinador Comercio Digital
	Lograr agendar mínimo 10 visitas a domicilio semanales	Campaña de visita a domicilio y SEM	Publicidad en redes sociales y google adds de exámenes optometricos a domicilio	# de visitas a domicilio	Semanal	Optómetra Ola Web
Precio	Aumentar la factura promedio de \$138 a \$310 de OLA web	Venta cruzada	Campañas de tratamientos complementarios de lunas	Factura promedio	Mensual	Asesor digital
	Incrementar el indicador de dólares en un 20%	Fidelización	Campañas de descuento diferenciadas en OLA web	\$ Ventas	Mensual	Coordinador Comercio Digital
Promoción	Crear 3 campañas de comunicación con influencers	Branding	Realizar en vivo con influencer para comunicar las marcas de OLA	# de colaboraciones realizadas con influencer	Mensual	Coordinador Comercio Digital

Tomado de: Elaboración propia.

8.6. Presupuesto y escenarios (viabilidad financiera)

Para la elaboración del análisis financiero se presenta a inversión y los costos que incurrirá OLA para el desarrollo del presente proyecto. Se proyectaran las ventas y el incremento de transacciones realizadas en la página web de acuerdo a los resultados esperados por la directiva de la empresa.

De igual forma se determinó los siguientes KPI'S para poder evaluar el rendimiento del proyecto.

Tabla 3. KPI'S de ventas por página web.

KPI'S VENTAS POR PÁGINA WEB		
KPIS	DESCRIPCIÓN	RESULTADO ESPERADO
Facturas OLA Web	Numero de transacciones realizadas mediante la página web.	Incremento del 15%
Factura Promedio	Promedio de ventas por factura realizadas en la página web.	Incremento del 25%
Ventas	Ventas realizadas mediante la página web	Incremento del 20%
Tasa de Conversión	Visitantes convertidos en clientes	Incremento al 10%
Lunas Oftálmicas	% de pares de lunas oftálmicas vendidas en la página web en relación a armazones vendidos	25% de armazones deben incluir lunas oftálmicas
Devoluciones Ola Web	Número de devoluciones de ventas en página web	Porcentaje de devoluciones menores al 1% del total de las ventas realizadas
Tiempo de entrega	Tiempo promedio de entrega de trabajos de compras realizadas en la pagina web	Promedio de 7 días hábiles para la entrega

Tomado de: Elaboración propia.

En cuanto a la inversión requerida se plantea distribuirlos mediante la importancia que tiene cada factor en el desarrollo del proyecto para lo cual se presenta la siguiente tabla. En campañas se realizará principalmente en *Facebook* e *instagram* puesto que son las redes con más acogidas y que mejores resultados han dado en campañas anteriores. Se asignará el 27% para estrategias de SEO, SEM y *Whatsapp Business*. El resto del presupuesto se usará en generación de contenido, mantenimiento, gastos de movilización e incentivos para el asesor web.

Tabla 4. Presupuesto

Detalle	Valor	% del presupuesto
Campaña facebook	\$1,500	21%
Campaña Instagram	\$1,500	21%
Reestructuración de la página web	\$1,000	14%
SEO	\$1,000	14%
SEM	\$500	7%
Whatsapp Business	\$400	6%
Generación de contenido	\$400	6%
Gastos de movilización	\$400	6%
Incentivo asesor web	\$300	4%

Tomado de: Elaboración propia.

Las ventas generadas en OLA WEB son en promedio \$28.000 dólares mensuales por lo cual se estima crecer el 45% y llegar a \$40.500 aproximadamente ya que se complementaría las ventas con los ingresos generados por las lunas oftálmicas.

Tabla 5. Proyección ventas por producto OLA WEB

Producto	Proyección de ventas 2022
Armazones	\$14,000
Gafas	\$10,000
Lunas Oftálmicas	\$15,000
Accesorios y lentes de contacto	\$1,500

Tomado de: Elaboración propia.

Según estos valores proyectados en cuanto a ingresos, inversión y gasto se presenta el análisis del VAN y TIR para evaluar la viabilidad del proyecto.

Tabla 6. Proyección VAN y TIR

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$73,000	\$50,400	\$52,920	\$55,566	\$58,344	\$61,262

VAN	\$136,783
TIR	67%

Tomado de: Elaboración propia.

Después del análisis del VAN se obtiene un valor positivo por lo cual se demuestra que el proyecto es viable, al igual que una TIR del 67% ya que la rentabilidad es mayor que la rentabilidad mínima requerida.

8.7. Control

Se revisará periódicamente los resultados obtenidos de las estrategias planteadas para poder mejorar, evaluar y actuar ante los posibles sucesos que pueda pasar. Es importante revisar el ROI para ver si la inversión está dando los réditos que se espera por parte del proyecto.

Para ello se pretende obtener un histórico de los indicadores anteriormente mencionados para poder evaluar los factores en un periodo determinado.

9. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La globalización ha obligado a que las empresas innoven en la transformación digital. Por lo que se puede concluir que para complementar las ventas tradicionales de la cadena OLA, se debe potencializar la página web para comercializar sus principales productos.
- Existe un mercado en Ecuador el cual realiza sus compras mediante canales en línea por lo que se debe explorar este mercado y crear estrategias y tácticas para comercializar lunas mediante la página web de Óptica Los Andes.
- Los clientes buscan descuentos, facilidades de pago, descuentos diferenciados, garantía, una clara política de devoluciones, por ello se debe establecer estos factores en la plataforma web.
- Con las campañas generadas en redes sociales y las estrategias SEO y SEM, OLA podrá incrementar el tráfico de su página web y con ello incrementar las ventas de la misma.
- El proyecto financieramente es viable puesto que los indicadores VAN y TIR son favorables, la inversión es manejable y la rentabilidad que genera dicho proyecto es la esperada por los directivos.

Recomendaciones

- Se recomienda tener un monitoreo constante del rendimiento de las campañas generadas y de las estrategias planteadas.
- Se debe informar a los colaboradores de OLA el presente proyecto para que puedan colaborar y comprendan la importancia de fortificar el canal digital.
- Se sugiere mantener personal específico para este canal para que se pueda tener un mayor control y gestión en los ámbitos que el canal lo requiera.
- Se recomienda analizar el presupuesto y el ROI del proyecto para ver si es necesario incrementarlo con el fin de tener mayores resultados que generen mayor utilidad a la empresa.

Referencias

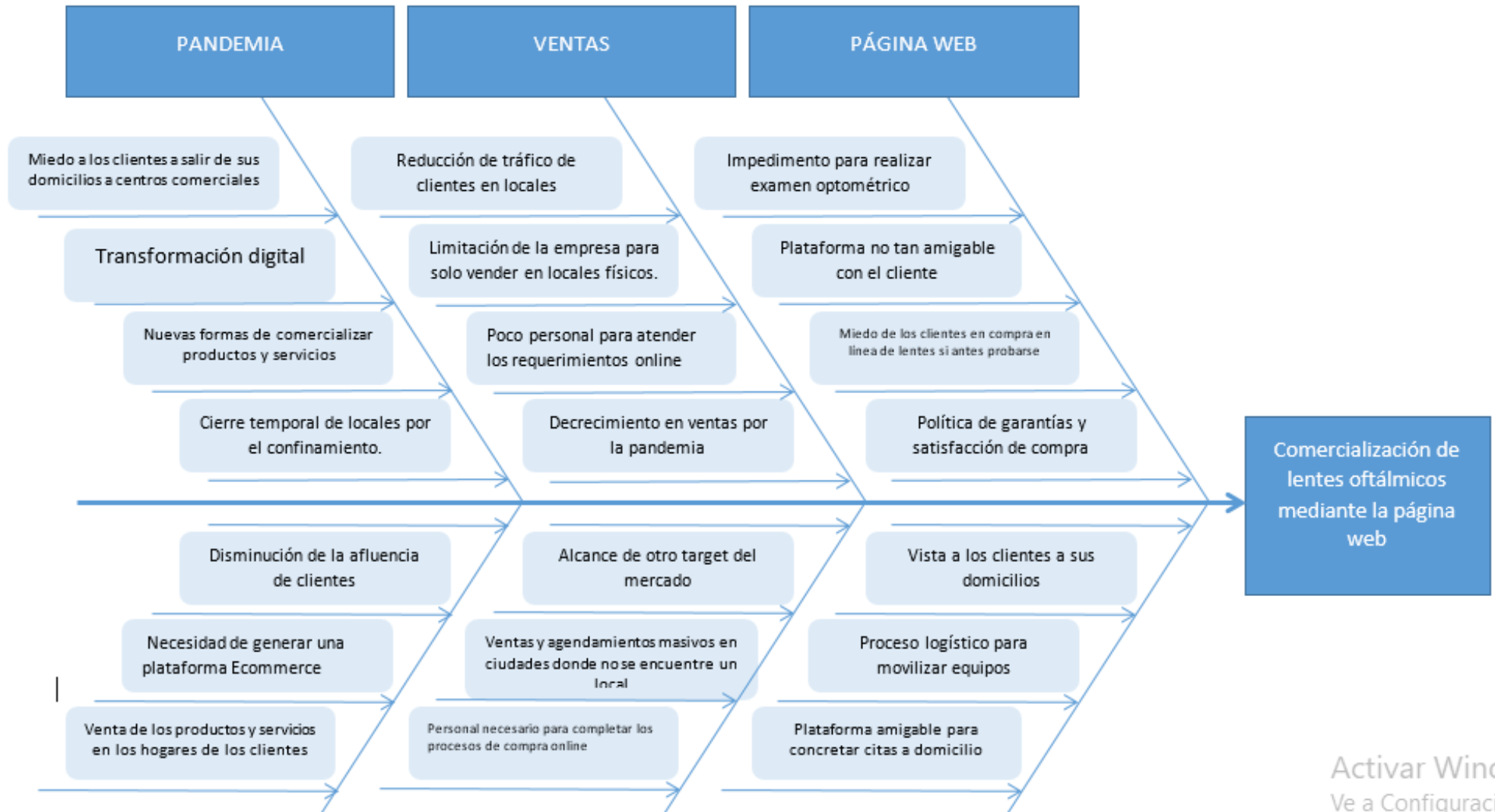
- Alcalde, J. C. (14 de Junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Banco Central. (27 de Diciembre de 2021). *Cámara de industrias y producción*. Obtenido de <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/#:~:text=Seg%C3%BAn%20estimaciones%20del%20Banco%20Central,a%20causa%20de%20la%20pandemia.>
- Betancourt, D. (12 de Enero de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (01 de 2021). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*. Obtenido de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>
- Cardona, M. (29 de Julio de 2019). *IEBS*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital/#:~:text=Un%20plan%20de%20Marketing%20Digital%20consiste%20en%20un%20documento%20donde,puedan%20conseguir%20los%20objetivos%20marcados.>
- Colegio Óptico Optometristas. (Febrero de 2018). *Colegio Óptico Optometristas*. Obtenido de <https://colegioopticosoptometristas.es/lente-ofthalmica/>
- Del Alcázar, J. P. (2021). Ecuador Estado Digital Ene/21. *Mentinho – Innovation & Lifetime Value Partners*, 41.
- EEM. (2016). *Esucela de Europa Management*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>
- El Economista. (17 de Abril de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/El-fin-del-correismo-en-Ecuador-Lasso-promete-un-gobierno-liberal-20210417-0020.html>
- FORO MARKETING. (Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.foromarketing.com/diccionario/top-of-mind/>

- González, P. (17 de noviembre de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- González, R. M. (2019). *Marketing en el siglo XXI*. México: CEF.
- Hammond , M. (7 de Junio de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- INEC. (Julio de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Europeo de Postgrado. (2017). Obtenido de <https://www.iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- Instituto Nacional de Estadística y Senso. (2010). *INEC*. Obtenido de Ecuador en cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Market in house. (2020). Obtenido de <https://www.marketinhouse.es/que-es-el-target/#que-es-el-target>
- Media Vista. (15 de julio de 2019). *Media Vista*. Obtenido de <https://mediavista.cl/un-tercio-de-las-personas-en-el-mundo-usan-lentes/>
- Nardi, G. (12 de Febrero de 2018). *Desanudando el marketing*. Obtenido de <https://desnudandoelmarketing.com/significado-de-retail/>
- Nicolai, M. (6 de Agosto de 2018). *Oleo Shop*. Obtenido de <https://www.oleoshop.com/blog/probadores-virtuales>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Scielo*. Obtenido de Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext
- Pascoal, H. (18 de Marzo de 2018). *e-goi*. Obtenido de https://blog.e-goi.com/es/retail-transformacion-digital/#La_importancia_de_la_transformacion_digital_en_retail
- Pozo, E. (15 de Julio de 2018). *Análisis de factibilidad para la creación de un complejo deportivo de canchas sintéticas de fútbol en el sector del Valle de los Chillos para el año 2018*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17929?show=full>

- Pradana, D. (19 de Septiembre de 2019). *Óptica Gasset*. Obtenido de <https://opticagasset.com/gafas/tratamientos-lentes-oftalmicas/>
- Riquelme, M. (2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>
- Rojas, A. (1 de Septiembre de 2017). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/01/nota/6358228/despues-40-casi-todos-necesitaran-lentes/#:~:text=%5BINFOGRAF%C3%8DA%5D%20Cada%20a%C3%B1o%2C%20tras,se%20requiere%20comprar%20nuevas%20lunas.&text=1'126.901%20personas%20en%20Ecuador,Estad%C3%ADs>
- Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. España: Paraninfo.
- Sordo, A. I. (10 de Noviembre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital>
- Sparapani, J. (2019). *Tech Target*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>

Anexos

ANEXO 1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Anexo 2 Análisis FODA

Fortalezas

- Experiencia de 40 años en el mercado.
- Cartera amplia de clientes.
- Calidad y satisfacción garantizada a los clientes.
- Amplia nómina de profesionales optometristas.
- Marca posicionada en el mercado como la cadena óptica más importante del país.
- Convenio con clínica oftalmológica Andes Visión.
- Sofisticados protocolos de bioseguridad y atención al cliente.
- Constante innovación y a la vanguardia en marcas, modelos y estilos.

Oportunidades

- Cambios en los gustos de los consumidores que busquen un dulce detalle.
- Compras en línea en auge.
- Consumidores desean optimizar el tiempo para sus compras.
- Incremento de ventas a través de *ecommerce*.
- Distribución a nivel nacional de los productos de OLA

Debilidades

- Falta de indicador de medición para ventas de OLA Web.
- Poco desarrollo de la página web para complementarlo con un ecosistema digital.
- Reducido personal administrativo para manejar adecuadamente las plataformas digitales de la empresa.
- Inversión alta para adquirir equipos optométricos móviles para las visitas a domicilio.

Amenazas

- Restricciones por la Pandemia.
- Cambios en los gustos y comportamientos de los consumidores.
- Recesión económica.
- Cambio de reformas tributarias afectando la liquidez de la empresa.

ANEXO 3. LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS

<p>Asociaciones clave </p> <p>Con el laboratorio Indulentes para que se pueda producir las lunas oftálmicas.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Comercialización de armazones, lunas y gafas mediante la página web, precia consulta optométrica a</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>*Equipos optométricos *Camioneta para movilizar equipos.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Visita a domicilio a clientes para realizar el examen optométrico y comercializar lentes mediante la página web, ahorrando tiempo y dinero a los clientes</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Entrega a domicilio, Satisfacción garantizada, Política de devoluciones, Pago seguro, Atención personalizada</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>*Página web *Redes sociales *Whatsapp Business</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Hombres y mujeres entre 35 y 50 años de la ciudad de Quito y Guayaquil.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costos fijos, gasto de movilización, pago de proveedores, costo de mercadería.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Comercialización de armazones, lunas, gafas y accesorios.</p>		